

Gianna Hennig

Der besondere Moment des Wandels im Beratungsprozess

Abschlussarbeit im Zertifikatsstudiengang
„Supervision und Coaching“

HOCHSCHULE MITTWEIDA (FH)

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Fakultät Soziale Arbeit
Mittweida 2018

Erstprüfer: Dr. Falko von Ameln
Zweitprüferin: Dr. Annette Mulkau

vorgelegte Arbeit wurde verteidigt am 02.02.2018

Bibliographische Beschreibung

Hennig, Gianna: Der besondere Moment des Wandels im Beratungsprozess
Hochschule Mittweida (FH), Fakultät Soziale Arbeit, 2018

Referat

Wenn unklare Gedanken und diffuse Gefühle neu zusammengefügt plötzlich Sinn machen und ein Gefühl der Stimmigkeit auslösen, dann hat sich eine innere Such- und Findbewegung des Coachee durch "*tieferen Schichten des Bewusstseins*" (Chlopcozik 2016 S.28) ihren Weg gebahnt.

Die Abschlussarbeit "Der besondere Moment des Wandels im Beratungsprozess" befasst sich mit dem Phänomen besonderer Wandlungsmomente in der Beratung. Unter der Fragestellung ob und wie begünstigende Bedingungen für das Auftreten besonderer Momente des Wandels geschaffen werden können, geht es um die Wahrnehmung von und den Umgang mit Wandlungsmomenten aus der Perspektive der Coaches.

Anhand der Theorie U von Carl Otto Scharmer (2009), ein Erklärungsmodell für Lern- und Veränderungsprozesse, wird der besondere Moment des Wandels im U-Prozess verortet. Es wird gezeigt, dass das Wesen eines besonderen Wandlungsmomentes ein generatives Ereignis ist, welches sich durch Loslassen und Kommenlassen im *Presencing* ereignen kann.

In einer Diskursanalyse werden die Erkennbarkeit besonderer Momente des Wandels und deren Nutzung für den Beratungsprozess in den Blick genommen. Es wird deutlich, dass Coaches besondere Momente des Wandels aus ihrer Aufmerksamkeits- und Handlungsstruktur heraus wahrnehmen und solche Momente ähnlich wie in einem künstlerischen Prozess nutzen, aber nicht steuern können. Das Auftreten besonderer Momente des Wandels bleibt für Coaches ein unverfügbares und flüchtiges Ereignis. Es braucht einen Möglichkeitsraum. Diesen Möglichkeitsraum entstehen zu lassen und bereitzustellen, steht in einem Zusammenhang mit den Interventionen der Coaches, die eng mit der professionellen und persönlichen Haltung verbunden sind.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung

2. Der besondere Moment des Wandels in Scharmers "Theorie U"

- 2.1 Beobachtungen und Wirkweisen
- 2.2 Das Modell: Theorie U
 - 2.2.1 Bewegungsstruktur
 - 2.2.2 Instrumente der Veränderung
 - 2.2.3 Hindernisse
 - 2.2.4 Grundhaltungen oder Handlungsweisen
 - 2.2.5 Übergänge
- 2.3 Der U-Prozess
 - 2.3.1 Fünf Bewegungen gemeinschaftlicher Veränderung
 - 2.3.2 Vier Feldstrukturen der Aufmerksamkeit
- 2.4 Der besondere Moment des Wandels im U - Prozess

3. Besondere Momente des Wandels im Beratungsprozess

- 3.1 Das Phänomen besonderer Momente
- 3.2 Erkennbarkeit und Nutzung
- 3.3 Begünstigende Rahmenbedingungen
- 3.4 Förderliche Bedingungen

4. Fazit

Quellenverzeichnis

1. Einleitung

Und plötzlich macht alles Sinn Die Gesichtszüge der Coachee entspannen sich und ein sichtbares Gefühl der Erleichterung, der Freude und der Dankbarkeit stellen sich ein. Auf magische Weise haben sich unklare Gedanken und diffuse Gefühle in einer inneren Suchbewegung neu sortiert, anders zusammengefügt und plötzlich ergibt alles einen Sinn. Dieses Phänomen einer Wandlung ist ein besonderer Moment, den Coaches in ihrer Begleitung manchmal miterleben dürfen. Die vorliegende Arbeit ist eine Erkundung dieser Art besonderer Wandlungsmomente im Beratungsprozess.

Momente des Wandels in Beratungsprozessen sind Ereignisse, in denen sich etwas verändert. Etwas ist anders als vorher. Die Zeit spielt eine Rolle. Es gibt ein Vorher, ein Nachher und den Moment dazwischen. Mit dem Dazwischen kommt in besonderer Weise die Dimension des Raumes dazu, der Zwischenraum in dem sich die Wandlung ereignet. Momente des Wandels sind Veränderungen. Es ist davon auszugehen, dass das Erleben eines besonderen Momentes des Wandels ein sehr komplexes Ereignis ist und sich aus einem Zusammenspiel vieler Elemente heraus ereignet. Wichtige Aspekte für das Erleben eines solchen Wandlungsmomentes sind zudem die innere Gestimmtheit aller Beteiligten im Beratungsprozess, ihre Gedanken, Emotionen, Haltungen und die Interaktionen auf den verschiedenen Ebenen (Sachebene, Beziehungsebene, Raum- und Zeitebene).

In den verschiedenartigen Wandlungsmomenten, die in einer Beratung stattfinden können, gibt es Ereignisse mit einer besonderen Erlebnisqualität für die Ratsuchenden. Es sind die besonderen Momente, in denen Wesentliches im Denken oder Fühlen berührt wird, sich eine plötzliche Einsicht einstellt und sich ein Gefühl innerer Stimmigkeit ausbreitet. Die Psychologin Bettina Schreyögg (2014, S. 42 - 43) bezeichnet dieses Phänomen des besonderen Momentes des Wandels als ein "Significant Change Event" (nach Elliott 1984) oder ein "AHA"- Erlebnis (seit Karl Bühler).

Supervision und Coaching sind Beratungsformate, die für Einzelpersonen, Teams und Gruppen zur Begleitung von Lern- und Veränderungsprozessen im beruflichen Kontext, zum Einsatz kommen können. Als Coach sehe ich meine Aufgabe in der Beratung darin, zu einem Anliegen mit der Coachee in Resonanz zu kommen, um ihr einen Erkenntnisgewinn für neue

Sicht- und Handlungsweisen zu ermöglichen. Wenn das gelingt, ereignen sich in Beratungsprozessen besondere Momente des Wandels.

Die Schwierigkeit ist, dass besondere Momente des Wandels sich unserer Verfügbarkeit entziehen und nicht "gemacht" werden können. Der Wandel stellt sich unvermittelt in einer oder manchmal auch erst nach einer Beratung ein.

Diese Arbeit versucht Antworten auf folgende Fragen zu geben: Was sind besondere Momente des Wandels im Beratungsprozess? Wie sind für Coaches besondere Momente des Wandels erkennbar? Wie können solche Momente genutzt werden? Können Rahmenbedingungen geschaffen werden, die ihr Auftreten begünstigen? Wie können in der Beratung förderliche Bedingungen geschaffen werden?

Aufbau der Arbeit Im ersten Teil der Arbeit wird die Theorie U von Carl Otto Scharmer (2009), ein Erklärungsmodell für Lern- und Veränderungsprozesse, dargestellt. Im U-Prozess wird der besondere Moment des Wandels verortet.

Der zweite Teil der Arbeit befasst sich mit der Wahrnehmung von und dem Umgang mit besonderen Momenten des Wandels in Beratungsprozessen aus der Perspektive der Coaches. Anhand von Reflexionsprotokollen zu signifikanten Momenten im Einzelcoaching nach Schreyögg (*Emotionen im Coaching* 2015) werden die Wandelmomente nach der Theorie U markiert und untersucht, wie Coaches diese Momente genutzt haben.

Im Anschluss geht es um die Frage, ob und wie begünstigende Bedingungen für das Auftreten besonderer Momente des Wandels geschaffen werden können.

Ziel Das Hauptanliegen dieser Arbeit ist, das Wesen des besonderen Momentes des Wandels in Beratungsprozessen zu fassen und sich dem Phänomen und seinem Zustandekommen anzunähern. Ziel ist es, die Wandelbewegungen in Beratungssituationen bewusster wahrnehmen und für den Begleitungsprozess nutzen zu können.

Anmerkung Um eine sprachliche Einseitigkeit zu vermeiden und gleichzeitig die Lesbarkeit zu wahren, werden männliche, weibliche und geschlechtsneutrale Formulierungen in loser Folge abwechselnd verwendet. Geschlechtsspezifische Formulierungen beziehen sich auf alle Geschlechter.

2. Der besondere Moment des Wandels in Scharmers "Theorie U"

2.1 Beobachtungen und Wirkweisen

In seiner Arbeit mit Führungsgruppen aus unterschiedlichen gesellschaftlichen Bereichen und Industriebranchen am Massachusetts Institute of Technology zum Thema Lern- und Veränderungsprozesse entwickelte der Aktionsforscher Carl Otto Scharmer die Theorie U.

Angesichts der Konflikte unserer Gegenwart, wie Armut, Ausbeutung, Verschwendung von Ressourcen, Umweltverschmutzung und Krieg und dem institutionellen Versagen, die Gesellschaft aus diesen Krisen herauszuführen, merkt Scharmer an, dass in allen Lebensbereichen Ergebnisse mit verheerenden Nebenwirkungen produziert werden. Zeitgleich ist eine neue Qualität des Denkens und des gemeinsam schöpferischen Handelns zu erleben. Spontan entwickelt sich in Gruppen und Netzwerken eine neue Art des Miteinanders. Es ereignen sich grundlegende Änderungsprozesse, die überdurchschnittliche professionelle und persönliche Ergebnisse und Errungenschaften hervorzubringen in der Lage sind. (vgl. Scharmer 2009 S.24 - 26)

Der Weg aus der gesellschaftlichen Krise heraus geht für Scharmer über ein neues Denken und eine neue Art des Miteinanders. Er plädiert für ein Sich - verbinden mit den spürbaren positiven Grundkräften der Veränderung, um gemeinschaftlich vollkommen neuartige soziale Felder und Gemeinschaftsstrukturen in die Welt zu bringen. (nach Scharmer 2010 S.4)

Mit der Theorie U hat Scharmer in einer langjährigen interdisziplinären Zusammenarbeit mit Wissenschaftler und Praktiker eine theoretische Erklärung und zugleich eine methodische Handlungsanleitung entwickelt. Die Theorie U ist ein Beitrag zu der Frage, wie tiefere schöpferische Schichten des sozialen Feldes aktiviert werden können. (vgl. Scharmer 2009 S.30f)

Der Theorie U liegen zwei wesentliche Entdeckungen aus der Beobachtung von Individuen und Gruppen in Veränderungsprozessen zu Grunde. Zum einen geht es um einen inneren Ort, als eine Art Quelle, aus der heraus gehandelt wird, welche aber nicht bewusst wahrgenommen wird. Anhand einer Analogie zur Arbeitsweise eines Künstlers veranschaulicht Scharmer diesen blinden Fleck unserer Wahrnehmung. Zum anderen geht es um das Selbst in der Zeit. Scharmer geht davon aus, dass es in Lern- und Veränderungsprozessen zwei Formen des Selbst gibt - das in der Vergangenheit gelebte und erlebte Selbst und das aus der Zukunft

heraus entstehende und werdende Selbst. Diese Entdeckung bezieht Scharmer auf Individuen, Organisationen und auf die Gesellschaft. Im Folgenden geht es um den inneren Ort, den blinden Fleck und das Lernen aus der Zukunft.

Der innere Ort Ausgangspunkt seiner Forschung im Bereich Führung und Innovation ist die Beobachtung des blinden Flecks, aus dem heraus Individuen, Gruppen und Organisationen handeln. Aufmerksam auf dieses Phänomen wurde Scharmer durch die Erfahrung eines Interviewpartners, der berichtete, dass *"der Erfolg einer Intervention von der inneren Verfassung des Intervenierenden abhängt"* (Scharmer 2009 S.29). Die innere Verfassung führte Scharmer in seiner Forschung zum *"inneren Ort"* oder zum *"Quellpunkt"* (ebd.), aus dem heraus Individuen und Gruppen aufmerksam und wirksam werden. Dieser Vorgang wird nicht gesehen und ereignet sich nicht bewusst.

Der blinde Fleck Der blinde Fleck bezieht sich auf den Quellort der Aufmerksamkeit, aus dem heraus Einzelne und soziale Systeme handeln. Bei Führungskräften kann bezüglich der Handlungen in Veränderungsprozessen beobachtet und beschrieben werden, was getan und wie Neues hervorgebracht wird. Nicht sichtbar ist, woher die Handlung kommt. Mit einer Analogie zur schöpferischen Arbeitsweise des Künstlers und einem Blick aus drei Perspektiven, verweist Scharmer auf diese dritte nicht wahrgenommene Dimension.

Man stelle sich einen Künstler in seinem Atelier mit seinem Bild auf einer Staffelei vor. In der einen Hand hat er einen Pinsel und in der anderen eine Farbpalette. In einem rückwärts laufenden Film, beginnend mit dem fertigen Gemälde, ist zu sehen, wie er daran arbeitet, bis zu dem Zeitpunkt, in dem er vor der leeren Leinwand steht. In der ersten Dimension ist sichtbar, was der Künstler geschaffen hat (siehe Abb.1). Es gibt ein Ergebnis des künstlerischen Handelns (das Gemälde). In der zweiten Dimension ist der Arbeitsprozess wahrnehmbar, indem das Bild entsteht. In der dritten Dimension ist im äußeren Ort, der Künstler vor der leeren Leinwand zu sehen. *"Was wir nicht sehen ist der innere Ort, die Quelle, aus der heraus (...) [er handelt]"*. (Scharmer 2009 S.45)

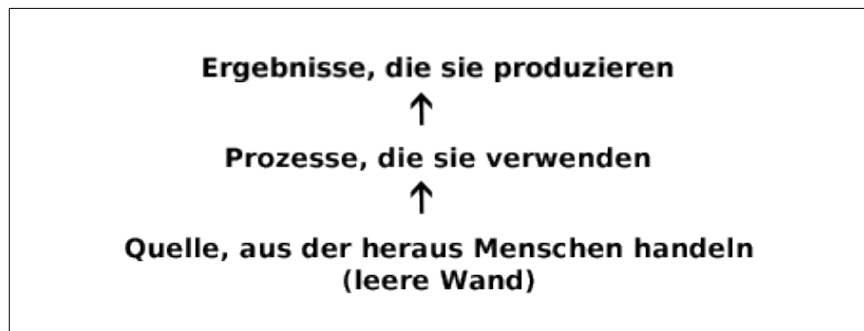


Abb. 1 Drei Perspektiven für die Arbeit von Führungskräften (nach Scharmer 2009 S.28)

Lernen aus der Zukunft In seiner Forschung im Bereich des organisationalen Lernens entdeckte Scharmer, dass es neben der Quelle des Lernens aus den Erfahrungen der Vergangenheit eine weitere Quelle gibt. Er beobachtete, dass jene Führungspersonen und herausragenden Praktiker, die ihn am meisten beeindruckten, scheinbar aus einem anderen Kernprozess heraus arbeiteten. Die Wirkweise zeigte sich durch ein Hineingezogenwerden in eine entstehende Zukunftsmöglichkeit. (siehe Scharmer 2009 S.30) Scharmer sieht im Lernen und Handeln aus der Zukunft heraus eine Verbindung zur inneren Quelle, zu dem, was entstehen will.

Diese zwei Lernquellen sind für Scharmer mit dem Selbst von Individuen, einer Gruppe oder einer Gesellschaft verbunden. Eine besondere Qualität und Wirkweise liegt in dem Moment, wenn das gewordene Selbst aus der Vergangenheit und das aus der Zukunft entstehende Selbst in Berührung kommen. Scharmer nennt den Prozess, der zu diesem Ereignis führt, *Presencing* (Gegenwärtig oder Anwesendwerden). Es ist eine Wortverbindung aus den englischen Begriffen *presence* (Anwesenheit) und *sensing* (Spüren) (nach Scharmer 2009 S. 68). Im Kern der Theorie U ist *Presencing* eine soziale Technik und beschreibt die Fähigkeit, aus den Quellen der Vergangenheit und Zukunft her wahrzunehmen und zu handeln. (vgl. Scharmer 2009 S.171)

2.2 Das Modell: Theorie U

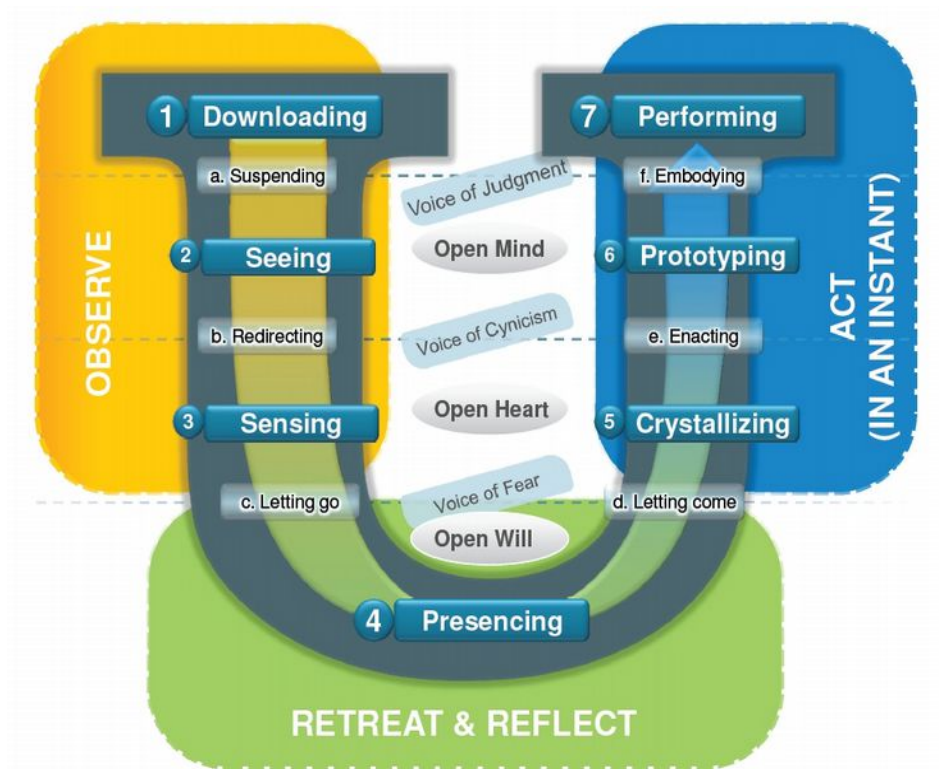
Mit der Theorie U (siehe Abb.2) hat Scharmer im Kontext organisationalen Lernens ein umfassendes Modell entwickelt, in dem er versucht, die Bewegungen von Individuen, Gruppen, Organisationen und Gesellschaften in ihren bewussten und unbewussten Lern- und Veränderungsprozessen zu erfassen, zu beschreiben und zu nutzen. Scharmer geht von vier Ebenen des Lernens und der Veränderung aus. Diese beinhalten drei Komplexitäten. (vgl. Scharmer 2009 S. 72 - 81)

Ebenen des Lernens und der Veränderung

1. Ebene: *Reacting (Aktion, Reagieren)*
2. Ebene: *Redesigning (Prozesse, Strukturen) - dynamische Komplexität*
3. Ebene: *Reframing (Denken, Annahmen) - soziale Komplexität*
4. Ebene: *Regenerating (Selbst, Wille) - emergente Komplexität (Quelle der Intention und Kreativität)*

Die vier Ebenen sind in der folgenden Abbildung durch horizontale Strichellinien markiert.

Das Modell: Theorie U



3 Phasen	Beobachten, Rückzug und Reflexion, Handeln
3 Instrumente	Öffnung des Denkens, Öffnung des Fühlens, Öffnung des Willens
3 Hindernisse	Stimme des Urteils, Stimme des Zynismus, Stimme der Angst
7 Grundhaltungen	(1-7) Runterladen, Hinsehen, Hinfühlen, Gegenwärtig und Anwesendwerden, Verdichten, Erproben, In-die Welt-bringen
6 Umschlagpunkte	(a-f) Innehalten, Umwenden, Loslassen, Kommenlassen, Hervorbringen, Verkörpern

Abb. 2 Das Modell: Theorie U (nach Scharmer 2009)

2.2.1 Bewegungsstruktur

Die Bewegungsstruktur *1. Beobachten, 2. Rückzug und Reflexion, 3. Handeln*, entlang der U-Form dargestellt, bilden die Grundlage für das Entstehen eines generativen sozialen Feldes. Durch die 1. Phase des *Beobachtens* entstehen für Einzelne oder Systeme Verbindungen mit dem Umfeld. Eine Verbindung mit dem zukünftigen Selbst entsteht durch die 2. Phase *Rückzug und Reflexion*. Durch das *Handeln* mit Kopf, Herz und Hand entwickelt sich in der 3. Phase eine Verbindung mit dem Hervorbringen von Neuem.

2.2.2 Instrumente der Veränderung

Veränderungen im Sinne eines sozialen Werdens erfordern von Führungspersonen innere Arbeit. Um Zugänge zu tieferen Schichten des Lernens zu ermöglichen, müssen nach Scharmer drei Instrumente bewegt und gestimmt werden: die *Öffnung des Denkens* (*Open Mind* - eine Aktivierung des analytisch und intellektuellen Denkens IQ), die *Öffnung des Fühlens* (*Open Heart* - eine Aktivierung der emotionalen Intelligenz EQ) und die *Öffnung des Willens* (*Open Will* - eine Aktivierung, des Wollens aus einer inneren Quelle heraus, der spirituellen Intelligenz SQ). (vgl. Scharmer 2005 S.12f)

2.2.3 Hindernisse

Auf dem Weg des Öffnungsprozesses in die Tiefe des U hinein, gibt es Hindernisse, die es zu überwinden gilt. Es sind innere Widerstände, welche sich als Stimmen der Abwertung oder des Urteils (*Voice of Judgement*), des Zynismus (*Voice of Cynicism*) und der Angst (*Voice of Fear*) bemerkbar machen. Im Denken gilt es, die Stimme des Urteils ruhig zu stellen. Im Fühlen muss dem Zynismus Einhalt geboten und dafür Nähe zugelassen werden. Die Öffnung des Willens erfordert ein Überwinden der Angst vor dem Unbekannten. Hier ist ein mutiges Loslassen von dem "*was wir haben und wer wir sind*" gefragt. (nach Scharmer 2005 S.12 -13)

2.2.4 Grundhaltungen oder Handlungsweisen

Entlang der U-Form ordnet Scharmer von links nach rechts sieben Grundhaltungen oder Handlungsanleitungen an: *Downloading* - Runterladen, *Seeing* - Hinsehen, *Sensing* - Hinspüren, *Presencing* - Gegenwärtig und Anwesendwerden, *Crystallizing* - Verdichten, *Prototyping* - Erproben, *Performing* - In die Welt bringen (nach Scharmer 2009 S.124 - 249):

- 1 *Downloading - Runterladen*: Muster der Vergangenheit werden aktiviert, Denken und Handeln basieren auf gewohnten Mustern und lösen gewohnte Reaktionen aus.
- 2 *Seeing - Hinsehen*: Das Runterladen wird wahrgenommen, die Wahrnehmung wird differenzierter, die Realität wird wahrgenommen.
- 3 *Sensing - Hinspüren*: Einführendes Sehen und empathisches Zuhören, der Wahrnehmungsraum wird erweitert, das Ganze wird umschlossen, ein Systemzusammenhang kann wahrgenommen werden.
- 4 *Presencing - Gegenwärtig- und Anwesendwerden*: Der Ort der Wahrnehmung verschiebt sich "*zur Quelle eines möglich zukünftigen Ganzen*" (Scharmer S. 168), ein Prozess der Wandlung ereignet sich.
- 5 *Crystallizing - Verdichten*: Es wird von einem neuen Ort aus agiert - das, was entstehen will, wird in ein Bild (Vision) oder in Sprache (Intention) gebracht.
- 6 *Prototyping - Erproben*: Es wird experimentiert, ein Prototyp erstellt und erprobt.
- 7 *Performing - In die Welt bringen*: Das Neue wird in die Welt gebracht und kann wirken.

2.2.5 Übergänge

Mit sechs sogenannten Umschlagpunkten (a-f): *Suspending, Redirecting, Letting go, Letting come, Enacting, Embodying* beschreibt Scharmer die Übergänge, die Individuen oder soziale Systeme beim U-Prozess durchlaufen. Um vom *Runterladen* zum *Hinsehen* zu gelangen, braucht es ein Innehalten (*Suspending*). Der Weg vom *Hinsehen* zum *Hinspüren* geht über ein *Umwenden* (*Redirecting*). Ausgehend von der wahrgenommenen Realität (*Hinsehen*), ermöglicht ein *Hinspüren* die Realität in einem Systemzusammenhang wahrzunehmen. Das *Loslassen* (*Letting go*) des Alten ermöglicht *Presencing*, in dem das Neue aus der tiefsten Quelle durch den Übergang *Kommenlassen* (*Letting come*) zu einer *Verdichtung* führt. Das *Hervorbringen* (*Enacting*) des Neuen nimmt im *Prototyping* konkrete Gestalt an und wird durch ein *Verkörpern* (*Embodying*) in die Welt gebracht.

Mit Blick auf das Thema der Arbeit sind mit o.g. Übergängen in der Theorie U sechs Momente des Wandels markiert.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Theorie U ein sehr komplexes Modell ist und Scharmers Terminologie auf der sozialen Feldtheorie nach Kurt Lewin und einem systemtheoretischen Denkansatz basiert. (vgl. Brüderlin 2010 S.186) Es ist ein eklektisches Modell mit beschreibenden Einzelphänomenen, die nicht grundlegend neu sind. Zu würdigen ist Scharmers Leistung in der Verknüpfung einer Vielfalt an verschiedenen Konzepten, als einen wichtigen Beitrag zum Verständnis schöpferischer Prozesse in der *(Selbst)Führung*. (vgl. Chlopcozik 2015 S.92)

Im Folgenden geht es um den U-Prozess in gemeinschaftlichen Veränderungsprozessen und um die vier Feldstrukturen, die horizontal unter dem U liegen. Beide Modellelemente zeigen die angestrebte Entwicklungsrichtung an:

- Fünf Bewegungen gemeinschaftlicher Veränderung: von der gemeinsamen Intentionsbildung hin zur gemeinsamen Gestaltung
- Vier Feldstrukturen der Aufmerksamkeit: in der Kommunikation - von der Höflichkeitsfloskel hin zum generativen Fließen

2.3 Der U-Prozess

2.3.1 Fünf Bewegungen gemeinschaftlicher Veränderung

Das Entwicklungsziel des U-Prozesses in organisationalen Veränderungsprozessen ist, von der gemeinsamen Wahrnehmung ausgehend zum gemeinsamen Handeln und zu neuen Aktionen, neuen Strukturen, neuen Prozessen, neuem Denken und neuem Selbst zu gelangen.

Dieser gemeinschaftliche Prozess wird von Scharmer entlang des U in fünf Bewegungen wie folgt formuliert (siehe Abb.3):

1. Gemeinsame Intentionsbildung (*Co- Initiating*),
2. Gemeinsame Wahrnehmung (*Co- Sensing*)
3. Gemeinsame Willensbildung (*Co- Presencing*)
4. Gemeinsames Experimentieren (*Co- Creating*)
5. Gemeinsame Gestaltung (*Co- Envolving*) (vgl. Scharmer 2009 S.43)

U Process: 1 Process, 5 Stages

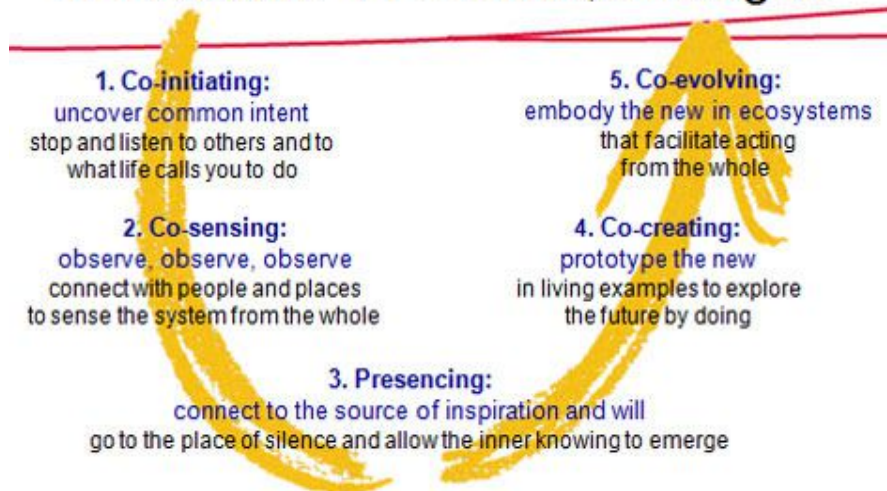


Abb 3 Der U-Prozess, 1 Prozess 5 Schritte (nach Scharmer 2009)

Der Weg zu den tieferen schöpferischen Schichten des sozialen Feldes zum *Presencing*, dem schöpferischen Quellort, geht in der gemeinsamen Kommunikation und dem gemeinsamen Handeln über die gemeinsame Bewegung durch die vier Feldstrukturen der Aufmerksamkeit hindurch (siehe Abb.4).

2.3.2 Vier Feldstrukturen der Aufmerksamkeit

Der U-Prozess beschreibt eine Entwicklung über verschiedene Ebenen, die dem U folgend in einer Abwärtsbewegung (verschiedene Stufen des Loslassens) über den tiefsten U-Punkt (sich mit der Quelle verbindend) in eine Aufwärtsbewegung (des schöpferischen Hervorbringens) verläuft. Der Abwärtsbewegung, die mit Blick auf *Öffnung des Denkens, Fühlens und Willens* einen Öffnungsprozess darstellt, legt Scharmer seine Erkenntnis, dass es "*vier fundamental unterschiedliche Feldstrukturen der Aufmerksamkeit gibt* " (Scharmer 2005 S. 8) zugrunde. Folgende Abbildung zeigt die vier Feldstrukturen am Beispiel des Hinhörens. Die Kreis- und Punktsymbole, von oben nach unten betrachtet, stehen für die Aufmerksamkeitsstrukturen, aus denen heraus kommuniziert werden kann: 1. Ebene Ich-in-mir, 2. Ebene Ich-in-Es, 3. Ebene Ich-in-dir, 4. Ebene Ich- in der Gegenwärtigung.

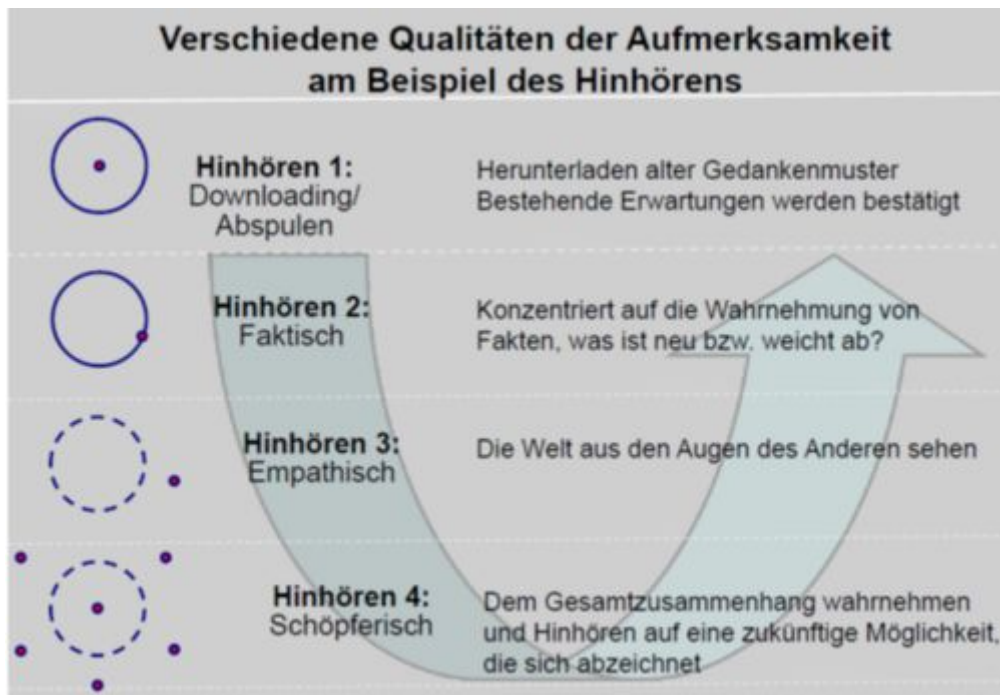


Abb 4 Vier Felder des Kommunikativen Handelns am Beispiel des Hinhörens (nach Scharmer 2009)

Auf das kommunikative Handeln übertragen, steht die 1. Ebene für *Höflichkeitsfloskeln*, die 2. Ebene für die *Debatte (differenzierende Konfrontation)*, die 3. Ebene für den *Dialog (reflektives Erkunden)* und die 4. Ebene für *Presencing (generatives Fließen)*.

2.4 Der besondere Moment des Wandels im U - Prozess

Der in Abschnitt 1. beschriebene "besondere Moment des Wandels" lässt sich in den Begrifflichkeiten der Theorie U als Ausdruck von Presencing beschreiben und findet in der Abb. 2 in der vierten Phase des Modells statt. Wenn dem so ist, dann hat es davor schon drei hinführende Wandelmomente gegeben und im weiteren Prozessverlauf können drei weitere Momente des Wandels in Richtung des *Performing* folgen. In der Abb. 3 ist der Punkt in der Tiefe des U die dritte Phase des Modells.

Im U-Prozess (Abb.2) zeigen die sechs Umschlagpunkte (*Innehalten, Umwenden, Loslassen, Kommenlassen, Hervorbringen* und *Verkörpern*) Übergänge von einer Grundhaltung bzw. Handlungsweise in die nächste an. Sie markieren Wandlungsmomente in Veränderungsprozessen. Jeder Wandlungsmoment zeichnet sich darin als ein wichtiges Veränderungselement im gesamten U- Prozess in seiner Besonderheit und eigenen Qualität aus. Es ist anzunehmen, dass sich entlang des U sechs Momente des Wandels mit unterschiedlichen Qualitäten vollziehen können.

Unter den sechs Wandelmomenten ereignet sich der besondere Moment des Wandels in der Tiefe des U - im *Rückzug und der Reflexion*, in der Feldstruktur *Ich in der Gegenwärtigung* (nach Scharmer 2009 S. 271). Hier kommen das vergangene Selbst und das werdende Selbst in Berührung. Eine grundlegende und existentielle Veränderung findet statt - die innere Arbeit im *Presencing*. Es ist eine Umstülpung des gegenwärtigen Selbst in ein Selbst einer emergenten Realität. In dieser "*menschlichen Grenz- und Schwellensituation*" (Scharmer 2009 S. 182) geht es um das Selbst in seiner "*höchsten zukünftigen Möglichkeit*" (Scharmer 2009 S. 169). Es stellen sich die Fragen: "*Wer bin ich? Was ist meine Arbeit?*" (Scharmer ebd. S. 169). Der besondere Moment im U-Prozess ist ein schöpferischer Prozess, eine Transformation von transzendentaler Dimension. An dieser Stelle wird deutlich, dass der Begriff des besonderen Momentes des Wandels, für das was sich in der Tiefe des U ereignet, nicht angemessen ist. Es ist mehr als ein besonderer Moment des Wandels. Es ist ein Moment des existenziellen Übergangs in ein neues Feld und eines wesenhaften Werdens - *Presencing*. (vgl. Scharmer 2009 S.168-192)

Das Entwicklungsziel des U-Prozesses liegt in der Wandlung des *Vergangenheits-Selbst* in das *Zukunfts-Selbst* (siehe Abb.5). Darin geht es um die Gegenwärtigkeit und Bewusstwerdung des eigenen Seins und der eigenen Bestimmung und kann somit auch als ein höchst spirituelles Ereignis aufgefasst werden.

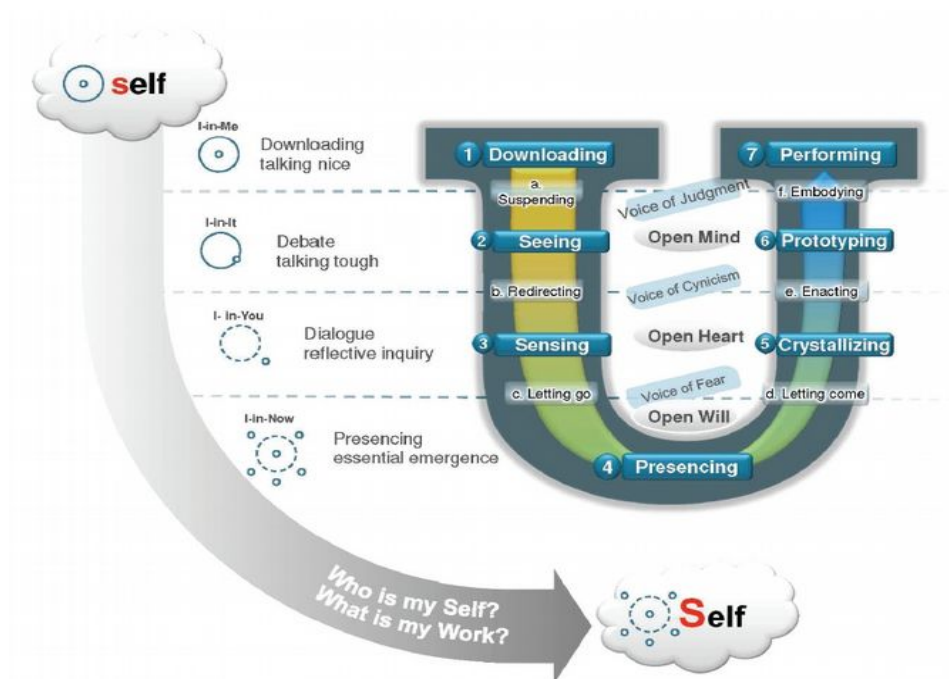


Abb. 5 Feldstruktur der Aufmerksamkeit (nach Scharmer 2009)

"In dem Moment, in dem sich diese beiden Selbst verbinden, betreten wir einen Zustand von Freiheit und schöpferischer Präsenz." (Scharmer 2009 S.192)

3. Besondere Momente des Wandels im Beratungsprozess

3.1 Das Phänomen besonderer Momente

Zum Phänomen besonderer Momente des Wandels führt Schreyögg (2014 S. 42 - 43) Begriffe wie "Significant Change Event" (nach Elliott 1984), das "AHA"- Erlebnis (seit Karl Bühler) und die besonders "guten" Momente (nach Mahrer et al 1987) auf.

Andrea Chlopczik bezieht sich in ihrer Forschung auf den *magic moment* oder *tipping point* (nach Gladwell 2001) oder Kipppunkt (vgl. Chlopczik „*Der magische Moment der Prozessberatung*“ 2016 S. 26 - 27).

Es ist zu beobachten, dass es für Coaches schwierig ist, allgemein zu formulieren was besondere Momente des Wandels in Beratungsprozessen sind. Dass es diese besonderen Momente gibt und mitunter auch als magisch erlebt werden, steht außer Frage: "*Eine große innere und äußere Ruhe breitet sich aus*" oder "*Es ist wie ein Feuerwerk.*". (Auswahl von Antworten aus einem Gespräch mit Coaches zu magischen Momenten 05/2017) Bei den Versuchen einer Formulierung führt der Weg oft über eine bildhafte Beschreibung, wie diese Momente sich in der Beratung zeigen bzw. wahrnehmbar sein können, zu der formalen Aussage, dass danach etwas anders ist.

Mit Blick auf die Theorie U und die allgemeingültige Feststellung, dass danach etwas anders ist, stellt Chlopczik in ihrer Forschungsarbeit über Dreh- und Angelpunkte in Beratungsprozessen eine treffende Formulierung als Antwort auf die Frage, was besondere Momente des Wandels sind, zur Verfügung. Danach sind diese Momente in Beratungsprozessen "*kürzere oder längere Zeitabschnitte, in denen eine Erkenntnis langsam in tiefere Schichten des Bewusstseins oder des Selbst sickert. Entscheidend ist nicht die Dauer, sondern, dass zwischen "Vorher" und "Nachher" ein wesentlicher Unterschied in der Sicht der Dinge wahrzunehmen ist.*" (Chlopczik 2016 S.28)

So gesehen, wenn der Unterschied wesentlich ist, besteht auch die Möglichkeit, nicht nur in der Tiefe des U, sondern auch in den Übergängen vom *Downloading* zum *Seeing* oder von *Seeing* zum *Sensing* besondere Momente des Wandels wahrnehmen und erleben zu können.

3.2 Erkennbarkeit und Nutzung

Besondere Momente des Wandels können in Beratungssituationen als magische Momente, Kippmomente oder Umkehrpunkte wahrgenommen werden. Coaches können solche signifikanten Wandelereignisse am Verhalten der Coachee in Form verbaler Äußerungen, körperlichsprachlicher Aktionen und am Ausdruck von Emotionen beobachten. Durch eine *"unwillkürliche, oft auch unbewusste Suche durch das ganze innere Erfahrungssystem"* (nach Schmidt in Chlopcozik 2016 S.28), sind Kippmomente oder Umkehrpunkte wahrnehmbar. Diese können sich durch eine plötzliche Einsicht [*Öffnung des Denkens*] oder einen unvermittelten Gefühlsausdruck wie Freude oder Tränen [*Öffnung des Fühlens*] der Coachee zeigen.

Magische Momente können an Veränderungen erkennbar sein bis hin zu einer sichtbar werdenden körperlichen Entspannung, einem sichtbaren Ausdruck der Freude des Coachee und einer spürbar sich ausbreitenden großen Ruhe [*Öffnung des Wollens vom Ganzen her*]. Natalie Knapp formuliert zu diesem Phänomen, dass das Zustandekommen eines magischen Momentes eine *"Veränderung von Denkmustern in Richtung einer Aufhebung der Dichotomie von Geist und Materie ist."* (nach Chlopcozik 2016 S.28).

Schlüsselmomente In der Studie *"Zur Bedeutung der kommunikativen Emotionsregelung im Beratungsgespräch"* (Schreyögg S. 2015 S.77ff) wurden im Rahmen einer Musteranalyse von Coachinggesprächen u.a. Gesprächsverläufe auf signifikante Momente hin untersucht. Coaches wurden gebeten, aus ihrer Innenperspektive heraus, Schlüsselmomente einer Sitzung zu benennen und diese nach dem Beratungsgespräch in einem Protokoll zu beschreiben.

Im Folgenden wird anhand ausgewählter stark verkürzter Ausschnitte aus Reflexionsprotokollen auf Stellen verwiesen, in denen signifikante Momente für die Coaches erkennbar waren. Die Formulierungen werden in dieser Arbeit genutzt, um modellhaft Wandlungsmomente nach den Begrifflichkeiten des U-Prozesses zu markieren.

Um einen formalen Einblick in ein Reflexionsprotokoll nach Schreyögg zu geben, wird Fall 1 etwas ausführlicher dargestellt. In den weiteren Fällen wird allein der Antwortausschnitt *"Die Stelle ist interessant, weil..."* aufgeführt.

Fall 1 „Ich glaub, dann hätte ich Angst“

"Das Gespräch ist die zweite von insgesamt drei Coachingsitzungen im Rahmen eines Karriereförderprogramms an einer Hochschule. Beide Gesprächsteilnehmerinnen sind weiblich und einander durch erste Treffen bekannt. Die Klientin formuliert als Ziel für die knapp neunzigminütige Coachingsitzung: „Wie kann ich mich besser durchsetzen und Konfliktsituationen meistern.“ (Schreyögg 2015 S. 127)

Aus Sicht des Coachs ergab sich der signifikante Moment aus dem Fazit der Intervention "Leerer-Stuhl-Arbeit". (nach Schreyögg 2015 S.130)

Reflexionsprotokoll Fall 1

SIGNIFIKANTER MOMENT I		
ca. Zeitpunkt im Gespräch:	Thema der Gesprächsstelle:	Kennzeichnendes Stichwort ("Titel") für diese Stelle:
Mitte bis letztes Drittel	Fazit aus Leerer - Stuhl - Arbeit	Integration
<p>Bitte beschreiben Sie die Gesprächsstelle 1 und erläutern die Signifikanz dieses Gesprächsabschnitts:</p> <p>Die Stelle ist interessant, weil...</p> <p><i>die Coachee die emotionalen und kognitiven Zustände der beiden Pole reflektiert sowie spürt. Sie formuliert auf der „starken“ Seite eine Integrationsmöglichkeit der Pole und wird sich bewusst, an welchen Stellen sie bereits gut integriert ist und wo sie weiter daran arbeiten möchte.</i></p>		

Abb. 6 Ausschnitt signifikanter Moment I aus dem Reflexionsprotokoll Fall 1 (nach Schreyögg ebd.)

Die Erläuterung der interessanten Stelle im Fall 1 weist auf eine Markierung des signifikanten Momentes in der Beratung an verbalen und emotionalen Äußerungen der Coachee hin. Mit Blick auf den U-Prozess lassen sich die Handlungsweisen *Seeing* und *Sensing*, (*"...die Coachee die emotionalen und kognitiven Zustände der beiden Pole reflektiert sowie spürt."*) *Presencing* und *Crystallizing* (*"...und wird sich bewusst, an welchen Stellen sie bereits gut integriert ist und wo sie weiter daran arbeiten möchte."*) erkennen (siehe Abb.6).

In folgender Tabelle werden kurze Ausschnitte aus vier weiteren Reflexionsprotokollen aufgeführt und in der dritten Spalte mögliche Wandlungsmomente nach dem U-Prozess gekennzeichnet.

Fall 2	Ausschnitte aus den Reflexionsprotokollen <i>"Die Stelle ist interessant, weil..."</i> (vgl. Schreyögg 2015 S.130-225)	Formulierungen, die auf Wandelmomente (WM), hinweisen können (Anm.d.Verf.)
signifikanter Moment I	<i>"...ein Grundkonflikt der Coachee darin sichtbar wird, der sie in der Erfüllung ihrer Zeitpläne/ Arbeitspläne behindert."</i>	(WM: Innehalten) <i>"ein Grundkonflikt sichtbar"</i>
signifikanter Moment II	<i>"...eine innere Stimme als Widersacher identifiziert wird. Der Wunsch nach Anerkennung wird Thema. Die Coachee erlebt Trauer. Gleichzeitig wird Thema, dass die große (erlebte) Distanz in Beziehungen sich für die Coachee wie eine „Abspaltung“ dieses Nähebedürfnisses anfühlt."</i>	<i>"Widersacher identifiziert"</i> (WM: Umwenden) <i>"Coachee erlebt Trauer"</i>
signifikanter Moment III	<i>"...im Sinne einer Transfersicherung für den erarbeiteten Zeitplan überlegt wird, wie mit der „inneren Stimme“ als Widersacher umgegangen werden kann. Die Coachee formuliert für sich einen Satz und schenkt sich diese Zeit („rote Schleife“) mit Blick auf die Zukunft."</i>	<i>"wie mit Widersacher umgegangen werden kann."</i> (WM: Kommenlassen) <i>"Coachee formuliert für sich einen Satz"</i>

Innehalten - Umwenden - Kommenlassen

Im Fall 2 sind drei Wandelmomente zu erkennen. Mit der Formulierung: *"Die Coachee formuliert für sich einen Satz und schenkt sich diese Zeit („rote Schleife“) mit Blick auf die Zukunft."*, ist zu vermuten, dass der Coach den Impuls zur Satzformulierung gegeben und im Beratungsprozess auf die Sicherungsphase am Ende der Sitzung hingearbeitet hat. Im U-Prozess könnte darin die Nutzung des Wandelmomentes zur Hinführung des *Verdichtens* (Crystallizing) bestehen.

Fall 3	<i>"Die Stelle ist interessant, weil..."</i>	Wandelmomente (WM)
signifikanter Moment I	<i>"Klient berichtet, wie er seinen Chef in einem Meeting mit seiner Kompetenz und Vorbereitung überrascht hat. Jetzt strafft er sich im Sessel selbstbewusst."</i>	<i>"Er berichtet"</i> (WM: Innehalten) <i>"Jetzt strafft er sich.... selbstbewusst"</i>
signifikanter Moment II	<i>"Er sackt in sich zusammen und erzählt, wie unverschämt der andere Chef Stefan agiert, wie er unversehens beschuldigt wird, dass die Berater von der Beratungsfirma wenig gebracht haben, bloß weil er sie (als alte Kollegen) empfohlen hat."</i>	(WM:umwenden - körperlich) <i>"Er sackt in sich zusammen und erzählt"</i>
signifikanter Moment III	<i>"Klient berichtet von einer aufbrausenden Sekretärin. Er fragt sich, wie kommt es zu solchen Interaktionen."</i>	(WM: Umwenden - gedanklich) <i>"Er fragt sich"</i>

Innehalten - Umwenden (körperlich) - Umwenden (gedanklich)

Im Fall 3 sind drei

Wandlungsmomente zu erkennen. Interessant ist hier, dass das Umwenden einmal körperlich und dann gedanklich zum Ausdruck kommt. Hier gibt es keinen Hinweis darauf, wie der Coach den dritten signifikanten Moment genutzt hat. *"Klient berichtet von einer aufbrausenden Sekretärin. Er fragt sich, wie kommt es zu solchen Interaktionen."* Der Ausschnitt deutet auf die Analyse und Lösungsentwicklung hin. Möglich wäre ein Unterstützen des Perspektivwechsels mit Blick auf die Sekretärin. Der Moment könnte für eine Verstärkung der Frage, einem Nachfragen genutzt werden, um im *Beobachten* dem *Hin* *spüren* näher zu kommen.

Fall 5	"Die Stelle ist interessant, weil..."	Wandelmomente (WM)
signifikanter Moment I	<p><i>"...die Coachee eine eigene visuelle Zielfokussierung entdeckte. - Blumentopf mit Orchidee - Eigenschaften der neuen Arbeitsstelle in Bezug auf die Blume. – Visualisierung und emotionale Verknüpfung.</i></p> <p><i>Nachdem die Tonaufnahme beendet war, entstand noch ein plötzliches „Glücksmoment“ bei der Coachee. „Ich muss unbedingt ein Photo von der Blume haben – kannst Du es mir bitte aus meiner Perspektive dem Sessel aufnehmen.“ – Visueller Anker Abgrenzung"</i></p>	<p><i>plötzliches „Glücksmoment“</i> (WM: kommenlassen)</p> <p><i>"Ich muss unbedingt..."</i></p>

Kommenlassen

"Nachdem die Tonaufnahme beendet war, entstand noch ein plötzliches „Glücksmoment“ bei der Coachee. „Ich muss unbedingt ein Photo von der Blume haben – kannst Du es mir bitte aus meiner Perspektive dem Sessel aufnehmen.“ In diesem Fall hat die Coachee den Schwung des besonderen Momentes selbst genutzt und setzt sich damit ihren visuellen Anker. Diese Reaktion deutet auf einen spontanen Moment aus dem *Presencing* heraus in ein *Kommenlassen* in die Richtung des *Verdichtens* hin.

Fall 6	"Die Stelle ist interessant, weil..."	Wandelmomente (WM)
signifikanter Moment I	<p><i>"...die Emotion sofort sichtbar wurde. Nett sein tut ihr gut – macht aber große Schwierigkeiten mit der Abgrenzung den Kolleg/innen und dem Vorgesetzten gegenüber."</i></p>	<p><i>"Emotion sofort sichtbar"</i> (WM: Innehalten)</p>

signifikanter Moment II	<i>"...auch hier in der Physiognomie sofort sichtbar wurde, wie gut ihr Anerkennung (die Nette) tut. Sie versucht in allen Richtungen zu „punkten“ – wobei sie die Schwierigkeit erkennt, nicht BEIDES verwirklichen zu können. Nett sein und sich abgrenzen können. Sichtbarkeit und Vertiefung für die Coachee in Teil II"</i>	<i>"auch hier in der Physiognomie sofort sichtbar Anerkennung tut gut"</i>
signifikanter Moment III	<i>"Themen. Chef intellektuell auf ihrem Niveau. Durchsetzung ihrer Ziele – wenn möglich nett. Angebot eines Bildes: „Förmchen“. Dieses hat sie gern angenommen und „weitergespielt“. Das Ungleichgewicht der Männerrunde haben wir mit dem Bild einer/ihrer Waage über ihr Gefühl sichtbar gemacht."</i>	(Hinschauen) <i>"mit dem Bild einer/ihrer Waage über ihr Gefühl sichtbar gemacht".</i>

Innehalten - Hinschauen *"Angebot eines Bildes: „Förmchen“. Dieses hat sie gern angenommen und „weitergespielt“. Das Ungleichgewicht der Männerrunde haben wir mit dem Bild einer/ihrer Waage über ihr Gefühl sichtbar gemacht."* Dieses Beispiel zeigt eine weitere Möglichkeit, Wandelmomente zu nutzen. Nach einer Produktionsphase, in der zu den schon sichtbaren Emotionen zusätzlich die Themen Raum bekamen, nutzt der Coach die Öffnungsphase von Denken und Fühlen für ein Bild-Angebot. So erhalten Emotionen und Themen eine Fassung und begleiten die Coachee im U-Prozess möglicherweise zu einem klaren Blick (*Seeing*).

Zusammenfassend wird deutlich, dass die Coaches erkennbare signifikante Momente am Verhalten der Coachee auf drei Ebenen wahrgenommen haben und beschreiben: 1. auf der kognitiven Ebene (*Konflikt sichtbar gemacht, Widersacher identifiziert, Gedanken zum Umgang mit Widersachern, etwas berichten, etwas erzählen, sich fragen, etwas für sich formulieren*), 2. auf der körperlichen Ebene (*sich straffen, in sich zusammensacken, Physiognomie sofort sichtbar*) und 3. auf der emotionalen Ebene (*erlebt Trauer, Emotionen sofort sichtbar*). Coaches nutzen signifikante Momente im Verlauf der verschiedenen Beratungsphasen (Produktionsphase, Analysephase und Lösungsentwicklung, Sicherungsphase), um Öffnungs-, Umwendungs- und Verdichtungsprozesse zu fördern bzw. anzuregen. Mit welchen Interventionen im Detail in o.g. Beispielen agiert wurde, kann anhand der kurzen Ausschnitte an dieser Stelle nicht herausgearbeitet werden. Es ist davon auszugehen, dass im Sinne von *Pacing und Leading* Coaches je nach Intention und Hypothese u.a. nachgefragt, fokussiert, subjektiv gespiegelt oder metaphorische Verbalisierungen

angeregt haben.

Schwer zu fassen ist, inwiefern die beschriebenen Schlüsselmomente als besondere Momente des Wandels zu bezeichnen sind. Im Sinne des U-Prozesses kommt der Fall 5, in dem sich ein *plötzlicher Glücksmoment* für die Coachee ereignet hat, am nächsten. Die markierten Wandlungsmomente in den anderen Fällen kennzeichnen relativ häufig vorkommende Erkenntnisse in der Beratung. Wie diese Momente in ihrer Intensität von den Beteiligten erlebt wurden und als besonders bezeichnet werden können, ist den Beschreibungen nicht zu entnehmen.

Signifikante Momente nutzen

In der empirischen Untersuchung zu *Bedingungen und Wirkweisen von Dreh- und Angelpunkten in Veränderungsprozessen* (Chlopaczik ebd.) wurden professionelle Coaches im Praxisfeld Organisationsberatung zu ihren Wahrnehmungen, zu Momenten, die Veränderungen anzeigen, interviewt. Die Auswertung auf Grundlage der Theorie U ergab innerhalb der unterschiedlichen Inhalte und Prozessverläufe folgende Gemeinsamkeiten: Alle Coaches haben sich im Beratungsprozess 1. mit der Haltung des *Downloading* im Klientensystem, 2. mit Veränderungen in der Feldstruktur der Aufmerksamkeit, 3. mit Vorgängen in der Phase des Rückzugs und der Reflexion und 4. mit co-kreativen Prozessen (*Prototyping und Performing*) auseinandergesetzt. (nach Chlopaczik 2016 S. 97)

Die beobachteten Wirkweisen im beraterischen Handeln bzw. wie signifikante Momente oder Situationen in der Beratung genutzt wurden, fasst Chlopaczik in ihren Forschungsergebnissen in vier Schritten entlang der Sinndimensionen nach Luhmann (Sach-, Sozial-, Zeitdimension) wie folgt zusammen:

1. *"Auf der Sachebene als Berater über längere Zeit sich wiederholende Muster beobachten (das Klientensystem beim Downloading beobachten).*
2. *Auf der Sozialebene diese Beobachtungen dem Klientensystem zur Verfügung stellen, um damit die Selbstbeobachtung des Klientensystems anzuregen bzw. zu erweitern (Co-Sensing).*
3. *Auf der Sozialebene über die Zeit Vertrauen aufbauen durch professionelles Handeln, Verlässlichkeit, Allparteilichkeit.*
4. *Auf der Zeitebene Zeit und Geduld durch modellhaftes Handeln ins System einspeisen; die Reifung des Systems abwarten (Co-Presencing)."*(Chlopaczik 2016 S.97)

Zur Nutzung besonderer Momente des Wandels ist festzustellen, dass Coaches durch ein zur Verfügungstellen ihrer Beobachtungen und ihr modellhaftes Handeln in Beratungsprozessen, Momente des Wandels im Klientensystem anregen und die Reifung des Systems abwarten.

3.3 Begünstigende Rahmenbedingungen

Die zu gestaltenden Rahmenbedingungen in Beratungsprozessen sind 1. der Auftrag, 2. die Beziehungsgestaltung zwischen dem Coach und des Coachee, 3. der Ort, an dem die Beratung stattfindet und 4. die Zeit, welche für die Beratung zur Verfügung steht. Da Wandel in allen natürlichen Prozessen stattfindet - *"Nichts ist so beständig wie der Wandel."* (Heraklit von Ephesus, etwa 540-480), sind in Beratungsprozessen die Rahmenbedingungen für Momente des Wandels allgemein immer gegeben.

Die besonderen Momente des Wandels im Einzel- oder Teamcoaching, im Sinne von *Presencing*, entfalten sich im Prozess des *Los- und Kommenlassens*, in der Begegnung des *Vergangenheits- und Zukunftsselbst*. Dafür braucht es einen Möglichkeitsraum. Diesen Möglichkeitsraum entstehen zu lassen und bereitzustellen, steht in einem Zusammenhang mit den Interventionen des Coachs, die eng mit der professionellen und persönlichen Haltung verbunden sind.

Sachebene Begünstigend für das Auftreten besonderer Momente des Wandels wirken ein "In-Verbindung-Sein" des Coachs mit dem vorgegebenen sachlichen Thema und Kontext. Mit offenem Denken, Anschlussfähigkeit in der Aufgabenstellung und zukunftsgerichtet stellen Coaches *eine Prohebühne* bereit und setzen Interventionen, die auf Veränderung des Aufmerksamkeitsfokus hinarbeiten. (vgl. Chlopczik 2016 S. 95)

Beziehung Begünstigend für die Entstehung besonderer Momente ist das Eintreten des Coachs mit Interesse und offenem Herzen in einen *"gemeinsamen Verständnisraum"* (Bauer 2006 S. 151). Coaches gestalten den Prozess aus ihrer professionellen und persönlichen Haltung heraus. Sie machen Beobachtetes im geschützten Raum besprechbar. Sie können aus der Fähigkeit zum *Sensing* andere zum *Co-sensing* anstoßen. Sie nehmen respektvoll Kompetenzen wahr, die im Team vorhanden sind. (vgl. Chlopczik ebd.)

Zeit Lern- und Veränderungsprozesse verlaufen zirkulär und oszillierend. Um Neues entstehen zu lassen und in die Welt bringen zu können, müssen Ängste überwunden werden. In Bewegung gebrachte *"innere Such- und Reorientierungsprozesse"* (Chlopaczik 2016 S.76), die mit schrittweisem Loslassen und einer Umkehr einhergehen, brauchen Zeit und Ruhe. Scharmer zitiert dazu den Satz einer Hebamme: *"Du musst das Wesen der Geburt achten. Manchmal müssen wir einfach warten."* (Scharmer 2009 S.181)

Ort Besondere Momente des Wandels finden an Orten in einem bestimmten Kontext statt. Eine bewusste Auswahl und Gestaltung des Ortes kann das Auftreten besonderer Momente des Wandels in Beratungsprozessen begünstigen. Für Scharmer ist das *Kraftfeld eines Ortes* das vierte Prinzip des *Presencing*. Besondere Wandelmomente brauchen einen Ort, der tiefes Zuhören (*bedingungslose Anteilnahme, bedingungslose nicht persönliche Liebe, das essentielle Selbst sehen*) (vgl. Scharmer, S.187) in einem Feld des Gehaltenseins ermöglicht.

Wenn der Auftrag, der Ort und die Zeit bestimmt sind und der Coach in o.g. Weise mit dem Coachee in Beziehung tritt, ist ein Möglichkeitsraum bereitgestellt. Für das Auftreten besonderer Momente des Wandels in einer Beratung sind damit formal alle rahmenden Elemente gegeben. Zum einen wird damit deutlich, dass zu dem, was in einer Beratung immer gegeben ist, explizit keine Rahmenbedingungen geschaffen werden können. Zum anderen geht aus o.g. Überlegungen hervor, dass dem Coach in Bezug auf seine beraterischen Fähigkeiten, seiner persönlichen und professionellen Haltung und seiner inneren Verfasstheit eine wichtige Rolle zukommt. Es stellt sich die Frage, wie der Coach mit dem Coachee in Beziehungen treten kann, um das Auftreten besonderer Momente des Wandels zu begünstigen.

3.4 Förderliche Bedingungen

In der Regel suchen Coachee für ihre Anliegen Orientierungs- und Klärungshilfe für neue Sicht- und Handlungsweisen. Sie bringen damit schon eine gewisse Bereitschaft zur Veränderung mit. Anknüpfend an den Beratungsauftrag verbindet sich der Coach mit dem Thema, mit dem gegebenen Kontext und vertraut sich dem Prozess an. Sie strukturiert

lösungsorientiert den Gesprächsverlauf, begleitet den zirkulär und oszillierend verlaufenden Beratungsprozess und gestaltet die Beziehungsebene mit. Aus ihrer gegenwärtigen individuellen Aufmerksamkeits- und Handlungsstruktur (siehe Abb.4) heraus, mit den "handwerklichen" Beratungstätigkeiten Moderation und Intervention, bietet sie dem Coachee einen Möglichkeitsraum und regt Schritte der Veränderungen an.

Moderation 3. Ordnung Nach Zirkler und Raschèr gibt es drei Moderationsebenen. Es gibt Moderation 1., 2. und 3. Ordnung. Danach werden "*... magische Momente erlebbar, wenn Moderation 3. Ordnung gelingt.*" (vgl. Chlopaczik 2016 S. 28)

In der Moderation 1. Ordnung geht es um die Orientierung am Wissen aus der Vergangenheit und um die Schaffung von Klarheit und Übersicht (*Downloading*) zu einem bestimmten Anliegen. Die Moderation 2. Ordnung ermöglicht komplexe Zusammenhänge zu erkennen und das Zulassen von Mehrdeutigkeiten (*Sensing*). Nach Nowak und Neubert - Liehm bilden sich auf dieser Ebene Faktoren für das Entstehen magischer Momente heraus. (vgl. Chlopaczik 2016 S.29f) Die Moderation 3. Ordnung begleitet den Wendepunkt hin zu einer entstehenden Zukunft (*Presencing*) und ermöglicht zentrale Sinnfragen.

Der schöpferische Entstehungsprozess vom *Crystallizing* hin zur Verwirklichung wird begleitet durch die Moderation 2. Ordnung durch ein Spielen mit Möglichkeiten und der Entwicklung eines neuen Ergebnisses im *Prototyping*. Die Moderation 1. Ordnung kommt im *Performing* zur Vermittlung von Übersicht und Klarheit für das sichtbar gegenständliche Ergebnis wieder zum Einsatz. (Chlopaczik ebd.)

Es kann davon ausgegangen werden, dass eine Bewusstheit des Coachs für den eigenenberaterischen Moderationsmodus, in einem zirkulären und oszillierenden Beratungsprozess, hinsichtlich einer schrittweisen Veränderungsbegleitung in Richtung *Presencing* Orientierung geben kann. Dies stellt eine förderliche Bedingung zum Erleben besonderer Momente des Wandels für den Coachee dar.

Selbst Intervention sein Mit Blick auf den U-Prozess und den förderlichen Rahmenbedingungen (siehe 3.3) sind alle Interventionen zur "richtigen Zeit" am "richtigen Ort" förderlich, die dazu beitragen, Denkräume zu erweitern (*Öffnung des Denkens*), Begegnungsräume zu schaffen, die frei von Urteil und Zensur sind (*Öffnung des Herzens*) und

die Schutzräume bieten, um ein Los- und Kommenlassen zu ermöglichen (*Öffnung des Willens*). Den Ort und die Zeit können Coaches gestaltend beeinflussen. Auf den "richtigen Zeitpunkt" und den "richtigen Ort" haben sie hinsichtlich eines besonderen Wandlungsmomentes keinen Einfluss. Bewusst gesetzte Interventionen sind ebenso keine Garantie für das Eintreten besonderer Momente des Wandels. Bleibt für Coaches in ihrem beraterischen Handeln "nur" in der aktuellen Situation "...wahrzunehmen was ist, und ein kommunikatives Feld aufzubauen/ in Kontakt zu treten (...) [und sich] an die undurchschaubare andere Realität anzuschließen (...) [und] Interventionen nicht (...) [zu] "machen", sondern selbst durch (...) Sein zu Interventionen werden" (Looss 2003).

Es stellt sich die Frage, wie können Coaches mit dem Coachee in Kontakt treten und in der Beziehung aktuell und anschlussfähig sein, um förderliche Öffnungsprozesse des Denkens, Fühlens und Willens anzuregen? Nach neurowissenschaftlichen Erkenntnissen ermöglichen positive Lernerfahrungen Öffnungs- und Veränderungsprozesse. (Hüther 2004 in Baur 2006 S. 28) Um Veränderungsprozesse in Beratungsprozessen anregen und begleiten zu können, ist ein lernförderlicher Kontext für positive Lernerfahrungen hilfreich. (Baur ebd.)

Lernförderlicher Kontext In seinem Artikel "*Neurowissenschaften und Supervision - ein Überblick*" empfiehlt der Psychologe und Supervisor Jörg Baur folgende "*neurosupervisorische*" Orientierungslinien für gehirngerechte, förderliche Lernbedingungen in der Supervision (vgl. Baur 2006 S. 28ff). Diese sind übertragbar auf Coaching von Führungskräften und können durch Coaches in ihrer Arbeit mit Einzelpersonen und Teams förderlich zum Einsatz kommen.

1. Beziehungsorientierung

Indem die Supervisorin zugewandte Aufmerksamkeit, Zuversicht und Vertrauen ausstrahlt, sollen die Supervisanden positive Beziehungserfahrungen machen und introjizieren können. Sie sollen Vertrauen darin bekommen, dass sie die schwierige Situation allein oder mit anderen Menschen bewältigen können, und dass das auch gelingt. Das ist wichtig für den Abbau von Ängsten und die Basis für einen sich öffnenden Lernprozess (nach Hüther 2004 in Baur 2006 S. 28).

2. Motivationsorientierung

Die Supervisorin unterstützt Supervisanden bei der Aufstellung positiver Formulierungen erreichbarer Veränderungsziele. Sie setzt bei jenen an, für die Supervisanden die höchste motivationale Bereitschaft und die besten Ressourcen mitbringen. Intrinsisch motivierte Ziele führen eher zum Erfolg als extrinsische (nach Storch 2002 in Baur 2006 S.29).

3. Orientierung an Ressourcen und positiven Lernerfahrungen

Die Supervisorin verfährt nach dem Ressourcenprinzip und ermöglicht selbstwerterhöhende Erfolgserlebnisse, verhält sich fehlerfreundlich und stärkt protektive Faktoren und damit die Resilienz der Supervisanden.

4. Lösungs-, Bewältigungs-, Klärungsorientierung

Die Supervisorin bereitet die Problembearbeitung durch ein Annäherungspriming vor, indem sie unterschwellig positive Gefühle, Ziele und Motive aktiviert und wohladaptive Gegenwelten bzw. Muster zu dem Problem aufbaut.

5. Erlebnis-, Emotions-, und Körperorientierung

Die Supervisorin ermöglicht Erfahrungen, die Freude, Stolz, Lust und Interesse vermitteln. Sie arbeitet mit aktivierenden Methoden, die vielfältig sinnlich sind und körperliche, emotionale, kognitive und soziale Zugänge ermöglichen. Da positive Gefühle eher durch bildhafte Vorstellungen ausgelöst werden, nutzt sie Kreativitätstechniken wie z.B. hypnosystemische Verfahren, körperorientierte Übungen oder Symbole als Primings (nach Kuhl 2001 und Storch 2003 in Baur 2006 S.31).

6. Übungsorientierung

Je häufiger wohladaptierte Netzwerke aktiviert werden, desto eher verstärken sie sich. Sie können schneller wieder abgerufen und genutzt werden. Das Erlernen, Übernehmen und Automatisieren eines neuen Erregungs- und Verhaltensmusters braucht Zeit, Übung, Geduld und Ausdauer.

7. Partizipations- und Selbstwirksamkeitsorientierung

Die Supervisorin ist in ihren Hypothesen, Entscheidungen und Interventionsstrategien transparent. Wenn die Supervisanden die Vorgehensweise verstehen, können sie größeren Einfluss nehmen und sich selbstbestimmt und selbstwirksam im Prozess erleben. Die Motivation, sich nachhaltig für ein Ziel einzusetzen und die Willenskraft zu haben, das Vorhaben umzusetzen, steigt mit dem Gefühl es mit eigenen Kräften und unter eigener Kontrolle erreichen zu können (nach Bandura 1997 in Baur 2006 S.32).

8. Gemeinschafts-, Kooperationsorientierung

Mit Blick arbeitsplatzbezogene Probleme sowie in der Supervision selbst fördert die Supervisorin kooperatives Verhalten in den sozialen Bezügen, zur Stärkung der Erfahrung der Wirksamkeit von Unterstützungen als soziale Ressource. Die Erfahrung, in ein Netzwerk eingebunden zu sein und daraus Unterstützung zu erhalten, stellt einen wesentlichen Faktor von psychischer Gesundheit dar (nach Bachmann 1998 in Baur 2006 S.32).

4. Fazit

Und plötzlich macht alles Sinn Wenn unklare Gedanken und diffuse Gefühle neu zusammengefügt plötzlich Sinn machen und ein Gefühl der Stimmigkeit auslösen, dann hat sich eine innere Such- und Findbewegung des Coachee durch "*tieferen Schichten des Bewusstseins*" (Chlopaczik 2016 S.28) ihren Weg gebahnt. Das Wesen eines magischen Momentes des Wandels liegt mit Blick auf den U-Prozess in der Tiefe des U und ist ein generatives Ereignis, welches sich durch Loslassen und Kommenlassen im *Presencing* ereignet. Wenn für den Coachee der Unterschied in der Sicht der Dinge von Vorher und Nachher wesentlich ist, besteht die Möglichkeit, auf dem Weg zum *Presencing* in den Übergängen vom *Downloading* zum *Seeing* oder vom *Seeing* zum *Sensing* ebenfalls besondere Momente des Wandels wahrnehmen und erleben zu können.

Coaches erkennen und nutzen diese besonderen Momente des Wandels. Dabei ist für sie ihre innere Aufmerksamkeits- und Handlungsstruktur in einer von der Zukunft her entstehenden Möglichkeit handlungsleitend. Nach Scharmer (siehe 2.1) ist das der "*Quellpunkt*", aus dem heraus Künstler handeln. Dieser kann, ähnlich wie in einem künstlerischen Prozess, genutzt aber nicht gesteuert werden. Somit ist die Beratungstätigkeit auch ein schöpferischer Prozess.

Für das Auftreten besonderer Momente des Wandels liegen begünstigende Rahmenbedingungen in dem komplexen Gebilde von Sach-, Beziehungs- Raum- und Zeitebene, verbunden mit der beraterischen Fähigkeit, der persönlichen und professionellen Haltung und der inneren Verfasstheit des Coachs. Diese Rahmenbedingungen sind im Grunde gegeben und müssen i.d.R. nicht geschaffen, können aber als ein lernförderlicher Möglichkeitsraum kontraktiert, ausgebildet und gestaltet werden.

Coaches können nach dem Ressourcenprinzip und mit Achtung vor der inneren Reifung des Coachee auf eine Veränderung des Aufmerksamkeitsfokus hinarbeiten und damit Wandelmomente anregen. Respektvoll in ihrer Wahrnehmung und mit Demut vor dem, was sich zeigt, vertrauen sie sich dem gemeinsamen Beratungsprozess an.

Abschließend ist festzustellen, auch wenn günstige Rahmenbedingungen geschaffen und Wandlungsbewegungen durch die im U-Prozess beschriebenen Elemente differenzierter wahrgenommen und genutzt werden können, bleibt der besondere Moment des Wandels im Beratungsprozess ein unverfügbares Ereignis.

In meiner Arbeit als Coach spielen u.a. das Benennen und Würdigen der inneren Widerstände der Coachee eine bedeutende Rolle. Mit der Theorie U sind diese Hindernisse (siehe 2.2.3) benannt und anschaulich im Inneren des U verortet. Die hilfreichen Instrumente der Veränderungen *Öffnung des Denkens, des Herzens und des Willens*, stellen für mich in meiner Beratungstätigkeit einen gut verankerten inneren Kompass dar, der mir in unübersichtlichen Situationen, Orientierung für die grundlegende Entwicklungsrichtung im Beratungsprozess geben kann.

Die Auseinandersetzung mit dem besonderen Moment des Wandels im U-Prozess hat mein Wissen über das Phänomen und sein Zustandekommen bereichert und mein Interesse für die Wandelmomente *Innehalten, Umwenden, Hervorbringen und Verkörpern* geweckt. Diese bewusster wahrzunehmen und achtsam im Beratungsprozess nutzen zu können, halte ich in meiner professionellen Beratungstätigkeit erstrebenswert.

Quellenverzeichnis

- Bauer, J. (2006): *Warum ich fühle, was du fühlst. Intuitive Kommunikation und das Geheimnis der Spiegelneuronen*. Heyne: München–Zürich.
- Baur, J. (2009): *Neurowissenschaften und Supervision - Ein Überblick*.
In: Knopf, W.& I. Walther (Hrsg.) (2010): *Beratung mit Hirn. Neurowissenschaftliche Erkenntnis für die Praxis von Supervision und Coaching*. facultas.wuv: Wien.
- Brüderlin, R.(2010): *Gelingende Kooperation in Strategieentwicklungsgremien Prozessgestaltung und 'spezifische' Interventionsmöglichkeiten durch Beratende*
In: Knopf, W.& I. Walther (Hrsg.) (2010): *Beratung mit Hirn. Neurowissenschaftliche Erkenntnis für die Praxis von Supervision und Coaching*. facultas.wuv: Wien.
- Chlopaczik, A. (2015): *Der magische Moment in Beratungsprozessen über Dreh- und Angelpunkte in Veränderungsprozessen*. Springer VS: Wiesbaden.
- Knopf, W.& I. Walther (Hrsg.) (2010): *Beratung mit Hirn. Neurowissenschaftliche Erkenntnis für die Praxis von Supervision und Coaching*. facultas.wuv: Wien.
- Looss, W. (2003): *Machen Sie eine Intervention oder sind sie eine? Systemische und gestaltorientierte Annäherungen an das beraterische Handwerk*.
In: Hrg. EHP Verlag 2003: *Profile. Internationale Zeitschrift für Veränderung, Lernen, Dialog*. 05/2003
- Scharmer, C.O. (2009): *Theorie U. Von der Zukunft her führen*. Carl Auer Verlag GmbH: Heidelberg.
- Schreyögg, B. (2015): *Emotionen und Beratung. Kommunikative Muster der Beratungsinteraktion*. Springer VS: Wiesbaden.

Internetquellen

Scharmer, C.O. (2005): Theorie U. Von der Zukunft her führen.[Exzerpt]

http://school-of-facilitating.de/sites/default/files/downloads/4.4._theoryu_scharmer_2006_01.pdf

[entn.am 30.11.2017 um 11.48 Uhr]

Abb.2 Theorie U

<https://changeologen.files.wordpress.com/2014/11/theorie-u-essentail-elements.jpg>

[entn. am 03.11.2017 um 15.30 Uhr]

Abb. 3 Der U-Prozess

<https://s-media-cache-ak0.pinimg.com/originals/44/14/df/4414dfa4fea843675de07c6f53a20172.jpg>

[entn.am 03.11.2017 um 15.42 Uhr]

Abb. 4 Verschiedene Qualitäten der Aufmerksamkeit am Beispiel des Hinhörens

https://www.google.de/search?client=firefox-b&dcr=0&biw=1666&bih=928&tbm=isch&sa=1&ei=zXj8WfXFIZDNkwWy_bSgDA&q=u+prozess+otto+scharmer&oq=u+prozess&gs_l=psyab.1.2.0j0i24k1l4.33786.38326.0.41651.11.10.1.0.0.0.158.1329.0j10.10.0....0...1.1.64.psyab..0.11.1360...0i67k1j0i5i30k1j0i8i30k1j0i13k1.0.wj9I9BNm61A#imgrec=ZdfpojMNs4IN-M:

[entn. am 03.11.2017 um 15.20 Uhr]

Abb. 5 Feldstrukturen

<https://changeologen.files.wordpress.com/2014/11/theorie-u-field-struc-att-conversation.jpg>

[entn. am 04.11.2017 um 14.13 Uhr]

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder dem Inhalt nach aus fremden Arbeiten entnommen sind (einschließlich bildlicher Darstellungen oder dergleichen), sind als solche kenntlich gemacht.

Ort, Datum

Unterschrift